

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk mencapai keberhasilan visi dan misi perusahaan dan juga proses manajemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Meskipun memiliki aspek teknologi dan pemasaran yang bagus, tanpa aspek manusia tujuan-tujuan dan proses manajemen perusahaan tidak akan tercapai dengan baik. Upaya untuk mencapai visi, misi dan proses manajemen perusahaan, perusahaan harus bisa melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga keberadaan sumber daya mendukung upaya peningkatan kemampuan yang dimiliki individu karyawan (Hasibuan, 2003:244)

Menciptakan sumber daya manusia yang unggul tidaklah mudah, banyak organisasi dan manajemen di sebuah perusahaan mengalami permasalahan dengan sumber daya manusia. Permasalahan yang dialami oleh organisasi dan manajemen perusahaan dengan sumber daya manusia diantaranya: (1) Konflik yang bersifat negatif antara pimpinan dan karyawannya, (2) Tuntutan serikat pekerja terhadap perusahaan, (3) Rasa tidak adil pada karyawan, (4) Kerja yang monoton, (5) Tidak adanya kesempatan pengembangan karir, (6) Pihak manajemen perusahaan yang tidak aktif ke karyawannya, (7) Sumber daya manusia yang tidak siap dengan adanya teknologi yang baru (Siagian, 2012:2-3). Berdasarkan penjelasan tersebut masalah sumber daya manusia masih sering terjadi dalam sebuah perusahaan, termasuk dalam hal mengenai kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor ini berfungsi sebagai pendorong dalam rangka untuk peningkatan kinerja para karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kemampuan seorang pimpinan untuk memberikan dukungan terkait dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sangat diperlukan. Pemimpin dapat pula berperan sebagai pendorong yang harus mempunyai kemampuan memahami orang lain, bisa menghargai anak buahnya dan punya integritas yang tinggi. Kenyataan ini memberikan bukti bahwa adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan pencapaian kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan menunjukkan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Gary Yukl, 2009:4)

Kepemimpinan memiliki kata dasar pemimpin yang berartikan seseorang yang memiliki tugas memimpin orang lain baik dalam kelompok, organisasi, dan juga masyarakat. Seseorang dikatakan sebagai pemimpin apabila Seorang pemimpin sangat besar bagi bawahannya seperti moral, kepuasan kerja, keyakinan, serta kualitas kehidupan kerja . Seorang Pemimpin juga harus memiliki kemampuan dan keterampilan kepemimpinan yang merupakan faktor penting bagi seorang pemimpin seperti keterampilan manajemen dan juga keterampilan teknis. Bertambah tinggi kedudukan seorang pemimpin maka semakin tinggi pula citra yang di timbulkan dalam suatu organisasi ataupun suatu kelompok, sebaliknya jika berkurangnya citra seorang pemimpin maka semakin rendah pula citra dan pandangan masyarakat luas terhadap organisasi ataupun

kelompok tersebut. Kepemimpinan sendiri memiliki arti berbeda dengan pemimpin yaitu kekuasaan penuh untuk mempengaruhi seseorang, dimana kepemimpinan memberikan dukungan dalam upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2005:299).

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pimpinan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dapat mengidentifikasi level tingkat kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh *Paul Hersey* dan *Ken Blanchard* yang mengatakan bahwa seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*follower development level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas yang akan mencakup di dalamnya kebutuhan akan kompetensi dan motivasi.

Dasar dari teori kepemimpinan situasional adalah tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik, dimana model ini terletak pada dua konsep dasar yaitu perpaduan antara gaya kepemimpinan dan tahap pengembangan/tingkat kematangan karyawan. Dalam kepemimpinan situasional terbagi menjadi empat kriteria gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan *telling/directing*, dimana situasi ini terjadi pada saat bawahan tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru sehingga harus menjalankan peran mengarahkan yang sangat besar dan memerintahkan apa yang harus dilakukan para bawahan.

Situasi kepemimpinan *selling/coaching*, dapat memberikan gambaran mengenai situasi yang terjadi pada saat bawahan memiliki kompetensi yang kurang namun mereka memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau mencoba hal-hal yang baru. Selanjutnya situasi kepemimpinan *participating/supporting*, menunjukkan dimana pada situasi ini, bawahan memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mereka enggan atau memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Adapun yang terakhir yaitu mengenai situasi kepemimpinan *delegating/observing*, dimana situasi ini karyawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan.

Sebagai pemimpin dia dituntut untuk bisa memberikan contoh/ teladan, bisa memotivasi, sebagai solving problem (pemecah/ penyelesai masalah) dan sebagai pengawas /pemeriksa atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh pegawai yang menjadi bawahannya, atau dengan kata lain seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajemen organisasi baik dari aspek manajemen kerja maupun aspek manajemen SDM nya. Disinilah peran dan beban yang harus dipikul oleh seorang pejabat atau pemimpin yang apabila hal tersebut tidak bisa diembannya maka apa yang menjadi visi misi instansi dapat berjalan sesuai dengan ketentuan.

PDAM Kota Probolinggo merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah daerah yang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait dengan penyediaan air bersih. Kenyataan tersebut

menjadikan keberadaan PDAM Kota Probolinggo harus selalu berupaya untuk memberikan dukungan untuk menciptakan kepuasan pelanggan, sehingga keberadaan pegawai menjadi salah satu faktor penentu dari keberhasilan PDAM Kota Probolinggo dalam memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dan peran kepemimpinan di perusahaan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam pengembangan aktivitas operasional perusahaan.

Secara umum pimpinan masing-masing bagian yang terdapat pada PDAM Kota Probolinggo yaitu memiliki sikap tegas dalam menjalankan aktivitas rutin yang harus dilakukan para pegawai. Ketegasan tersebut dilakukan untuk memberikan dukungan agar ketentuan atau tata tertib kerja dapat dilakukan atau berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Selain itu pimpinan selalu menetapkan target kerja yang tinggi kepada karyawan sehingga karyawan mendapatkan tekanan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang ditetapkan oleh instansi.

Namun demikian pimpinan kurang memperhatikan kondisi para karyawan sehingga pelaksanaan tugas tidak dapat secara maksimal untuk diselesaikan. Pimpinan jarang melakukan sosialisasi terkait dengan bidang kerja yang harus diselesaikan, kondisi ini menjadikan para karyawan belum secara maksimal dalam proses penyelesaian pekerjaan. Beberapa hal tersebut menjadikan karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai terlalu memberatkan sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Permasalahan mengenai kepemimpinan juga dirasakan oleh karyawan, dimana dalam proses penetapan kebijakan kerja pimpinan tidak

pernah melakukan upaya-upaya untuk melibatkan keberadaan karyawan diperusahaan.

Apabila dikaitkan dengan tingkat kematangan karyawan menunjukkan bahwa selama ini karyawan belum memiliki kemampuan sesuai dengan bidang kerja yang harus diselesaikan. Kondisi ini terjadi karena selama ini pimpinan dalam menetapkan tugas kepada karyawan belum sepenuhnya mempertimbangkan kemampuan dan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan belum mampu menyelesaikan tugas yang ditetapkan oleh instansi dikarenakan tingkat pendidikan dan masa kerja yang belum sesuai dengan kebutuhan instansi. Beberapa hal tersebut menjadikan menurunnya kemauan karyawan untuk bekerja secara maksimal di instansi, dimana pekerjaan yang ditetapkan oleh instansi banyak yang tidak dapat selesai sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Beberapa kenyataan tersebut menjadi suatu bahan evaluasi terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga pimpinan benar-benar mampu untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Berdasarkan latar belakang penelitian maka judul dalam penelitian ini yaitu: **“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DI PDAM KOTA PROBOLINGGO (MODEL HERSEY DAN BLANCHARD)”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kematangan bawahan di bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo?

2. Bagaimana perilaku tugas dan perilaku hubungan kepala bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo?
4. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan di bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo sesuai dengan model *Hersey* dan *Blanchard* ?

C. Batasan Masalah

Agar hasil penelitian lebih terfokus maka subyek dalam penelitian ini yaitu pegawai PDAM Kota Probolinggo yang meliputi bagian administrasi keuangan, bagian hubungan pelanggan dan bagian teknik dengan menggunakan teori gaya kepemimpinan *Hersey* dan *Blanchard*.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mendeskripsikan kematangan bawahan di bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo.

- b. Untuk mendeskripsikan perilaku tugas dan perilaku hubungan kepala bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo.
- c. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo.
- d. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di bagian administrasi dan keuangan, bagian hubungan pelanggan, dan bagian teknik PDAM Kota Probolinggo sudah sesuai dengan model *Hersey* dan *Blanchard*.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Bagi PDAM Kota Probolinggo

Dapat digunakan sebagai pertimbangan perusahaan dalam menetapkan kebijakan terkait dengan penetapan gaya kepemimpinan.

- b. Penelitian Selanjutnya.

Diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk melakukan penelitian dengan topik penelitian yang sama.